

## Секція 3. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 65.012.65

### МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Н.С. Краснокутська, С.К. Госн

*Систематизовано показники внесків і стимулів для задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. Обґрунтовано систему показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів цих підприємств. Запропоновано структурно-логічну послідовність оцінювання задоволеності економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості.*

**Ключові слова:** оцінка, економічний інтерес, стейкхолдер, підприємство, кондитерська промисловість.

### МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Н.С. Краснокутская, С.К. Госн

*Систематизированы показатели взносов и стимулов для удовлетворения экономических интересов ключевых стейкхолдеров предприятий кондитерской промышленности. Обоснована система показателей количественной оценки удовлетворения экономических интересов ключевых стейкхолдеров этих предприятий. Предложена структурно-логическая последовательность оценивания удовлетворенности экономических интересов ключевых стейкхолдеров предприятия кондитерской промышленности.*

**Ключевые слова:** оценка, экономический интерес, стейкхолдер, предприятие, кондитерская промышленность.

# METHODICAL TOOLS OF ESTIMATION OF THE ECONOMIC INTERESTS SATISFACTION LEVEL OF THE CONFECTIONERY INDUSTRY STAKEHOLDERS

N. Krasnokutska, S. Ghosh

*Because of the diversity of stakeholders, their interests and the potential benefits of interaction with the company, identification of key stakeholders and the search for effective mechanisms of interaction are possible only within certain industry boundaries. It is the sectoral barriers that significantly affect the level of competition in the industry, the competitive forces of suppliers and buyers, the ability of public organizations to defend the interests of the community, and so on. Confectionery industry is one of the priority sectors for the development of the world market potential, where achieving the harmonization of interests of key stakeholders would contribute to the growth of the potential of this industry. An overview of conducted studies suggests that the authors pay little attention to the sectoral aspect of satisfying the interests of stakeholders, which can vary significantly even by type of industrial production. The aim of the study is to develop methodological tools for assessing the level of satisfaction of the economic interests of stakeholders in confectionery industry enterprises. In order to achieve this goal, the indicators of contributions and incentives for meeting the economic interests of key stakeholders in confectionery industry were systematized; on this basis the system of indicators of quantitative estimation of satisfaction of economic interests of key stakeholders of the confectionery industry is substantiated; The structural-logical sequence of estimation of satisfaction of economic interests of stakeholders of the confectionery industry is presented. Estimation of satisfaction of economic interests of stakeholders is an important element in the system of management of interaction with stakeholders of the enterprise. Achieving harmonization of economic interests between stakeholders and the enterprise will promote their productive co-operation. The proposed tool for evaluating the satisfaction of the economic interests of the stakeholders of the confectionery industry will provide management personnel with the necessary analytical information to improve their interaction with them.*

**Keywords:** estimation, economic interest, stakeholder, enterprise, confectionery industry.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Через різноманіття стейкхолдерів, їх інтересів і можливих вигід від взаємодії з підприємством ідентифікація ключових стейкхолдерів та пошук ефективних механізмів взаємодії можливі лише у певних галузевих межах. Саме галузеві бар'єри суттєво впливають на рівень конкуренції в галузі, конкурентні сили постачальників і покупців, здатність громадських організацій відстоювати інтереси громади тощо. Однією з пріоритетних галузей для розвитку світового ринкового потенціалу є кондитерська промисловість, де досягнення гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів істотно сприяло б зростанню її потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління відносинами зі стейкхолдерами через задоволення їхніх інтересів є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Зокрема, В. Кавалаяускайте та Р. Юцевічус [1] визначають стейкхолдерів та їх групи як у державному, так і в приватному секторах, досліджують суспільні та приватні інтереси стейкхолдерів, обговорюють засоби та шляхи досягнення гармонізації інтересів. С. Рейнольдс та співавтори [2] обґрунтовують інструментарій вивчення управлінських рішень щодо балансування інтересів стейкхолдерів. Р. Рустинсях [3] з урахуванням галузевої специфіки досліджує показники оцінювання влади стейкхолдерів та їхніх інтересів в управлінні сільськогосподарським зрошенням. Д. Сусніне та Д. Ваганос [4] у своєму дослідженні зосереджуються на задоволенні стейкхолдерів, проводячи їх усебічний аналіз, включаючи визначення пріоритетів, розуміння та гармонізацію їхніх потреб та інтересів, а також інтеграцію потреб стейкхолдерів у плани діяльності підприємства. К. Чен та співавтори [5] проаналізували інтереси різних груп стейкхолдерів на підприємствах, що мають різний життєвий цикл та масштаби. Р.В. Фещур та інші [6] запропонували систему показників оцінювання діяльності підприємств як процесу їх взаємодії зі стейкхолдерами, яка складається із трьох груп показників, враховуючи взаємодію із внутрішнім, зовнішнім та навколишнім середовищем, до складу яких входять дев'ять підгруп та п'ятнадцять агрегованих базових показників. Огляд досліджень свідчить, що авторами мало уваги приділяється галузевому аспекту задоволення інтересів стейкхолдерів, які можуть суттєво відрізнятися навіть за видами промислового виробництва.

**Метою статті** є формування методичного інструментарію оцінювання рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. Для досягнення поставленої мети систематизовано показники внесків і стимулів для задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. На цій основі обґрунтовано систему показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості; запропоновано структурно-логічну послідовність оцінювання задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Побудова відносин зі стейкхолдерами передбачає їх усебічний аналіз, що включає не лише їх ідентифікацію та пріоритизацію, але й оцінювання задоволеності або ступеня реалізації їхніх економічних інтересів. Економічні інтереси

передбачають отримання певних доходів (заробітної плати, дивідендів, відсотків, приросту вартості капіталу тощо) або економію витрат. За таких умов оцінювання ступеня їх реалізації (або задоволеності) потребує використання кількісних методів і розробки системи показників, що у вартісному вимірі характеризуватимуть такі інтереси. При цьому варто розмежувати зміст напрямів оцінювання:

1) оцінювання ступеня реалізації інтересів має полягати у визначенні міри відповідності реально отриманих вартісних вигід очікуваному їх рівню;

2) оцінювання задоволеності має ґрунтуватися на побудові системи показників відповідальності (Accountability Scorecard, ASC), базовий принцип якої полягає у порівнянні внесків і стимулів (інтересів) стейкхолдерів [7].

Оскільки перший напрям потребує не тільки чіткого розуміння кожним стейкхолдером власних очікувань, але й кількісного індивідуального вартісного виміру таких очікувань, то в межах цього дослідження вважаємо за доцільне зупинитися на більш універсальному другому напрямі – кількісній оцінці задоволеності стейкхолдерів, що мають економічні інтереси.

Під час розробки системи показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів стейкхолдерів для кожної групи необхідно визначити обсяги внесків і стимулів. Якщо для частини стейкхолдерів показники внесків і стимулів, що відображають економічні інтереси, як правило, мають вартісний вимір, то для таких ключових груп, як персонал, держава та конкуренти, ми пропонуємо використовувати кількісні відносні показники продуктивності (результативності) праці, швидкості розрахунків, отримання дозвільних документів розрахунків, частки ринку тощо. Такий підхід, на наш погляд, по-перше, дозволить формалізовано та об'єктивно описати участь ключових стейкхолдерів; по-друге, ґрунтується на відкритій інформації фінансового та нефінансового характеру.

Досить цікавим є підхід, запропонований у праці [8], де автори розглядають внески стейкхолдерів як додану вартість у зміну величини вартості підприємства. Така додана вартість дорівнює дисконтованій величині доходів від взаємодії зі стейкхолдерами за відрахунком витрат на обслуговування такої взаємодії. Хоча логічність такого підходу не викликає сумнівів, проте його практична застосовність є дискусійною через високий ступінь умовності віднесення більшої частини доходів підприємства до результатів взаємодії з певними стейкхолдерами.

З огляду на наведені пропозиції та висловлені зауваження нами розроблено основні критерії, за якими пропонується оцінювати

задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів: максимальне врахування показників внесків і стимулів стейкхолдерів, прямий зв'язок з інтересами стейкхолдерів, об'єктивність вхідної інформації, формалізованість оцінки, можливість однозначної інтерпретації ступеня задоволення інтересів.

З урахуванням цих критеріїв частина показників задоволення інтересів передбачає лише порівняння внесків і стимулів, деякі – порівняння із середньогалузевим рівнем, інші – порівняння в динаміці відповідно до досягнутого в минулому періоді рівня показника.

Запропоновані системи показників внесків і стимулів, а також кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості наведені в табл. 1, 2.

Таблиця 1

**Система показників внесків і стимулів для задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості**

Група стейкхолдерів (ГС)	Склад ГС	Показники	
		внесків	стимулів (вигід)
1	2	3	4
Персонал	Рада директорів, менеджери, працівники, стажери, профспілки	Продуктивність (результативність) праці	Заробітна плата
Власники	Акціонери / пайовики / приватні підприємці	Власний капітал	Дивіденди / пайові виплати; приріст вартості власного капіталу
Інвестори та кредитори	Інституційні інвестори	Інвестований капітал	Дивіденди; приріст вартості інвестованого капіталу
	Банки	Позиковий капітал	Отримані відсотки
Клієнти	Кінцеві споживачі	Виручка від продажу продукції	Низькі ціни за прийнятної якості продукції
	Посередники	Обсяги закупівель	Низькі ціни, швидкість розрахунків

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Постачальники	Постачальники основної сировини, інші	Собівартість сировини та матеріалів	Швидкість розрахунків
Держава та регулюючі організації	Законодавчі органи влади, органи ліцензування, сертифікації та стандартизації, профільні міністерства	Швидкість отримання дозвільних документів	Обсяги податкових надходжень; витрати на дозвільні документи
Конкуренти	Прямі конкуренти, виробники товарів-замінників	Частка ринку	Розширення присутності на ринку
Наукові організації	Університети, партнери з НДДКР, дослідницькі центри	Витрати на проведення НДДКР	Доходи від здійснення НДДКР
Засоби масової інформації	Телебачення, соціальні мережі, інтернет, радіо, паперові ЗМІ	Витрати на рекламу та PR	Доходи від реклами та PR

Таблиця 2

**Система показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості**

Група стейкхолдерів (ГС)	Показник задоволення економічних інтересів	Умовні позначення	Умова збалансованості інтересів
1	2	3	4
Персонал	Рівень заробітної плати (Iw) $Iw = \frac{\overline{W}_e}{\overline{W}_i}$	$\overline{W}_e, \overline{W}_i$ – середня заробітна плата на підприємстві та в галузі відповідно	Задоволення економічних інтересів персоналу забезпечується перевищенням рівня заробітної плати над галузевим і не вступає в протиріччя з інтересами керівництва, якщо темп продуктивності праці зростає
	Темп зростання продуктивності праці (GRlp) $GRlp = \frac{LP_f}{LP_b}$	$LP_f, LP_b$ – продуктивність праці у фактичному та базовому періодах відповідно	

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Власники	Темп зростання власного капіталу (GRe) $GRe = \frac{E_f}{E_b}$	$E_f, E_b$ – власний капітал відповідно у фактичному та базовому періодах	Задоволення економічних інтересів власників забезпечується зростанням вартості власного капіталу та перевищенням рівня дивідендних виплат над відсотковою ставкою за банківськими депозитами
	Рівень дивідендних виплат (Id) $Id = \frac{D_e}{NI_e}$	$D_e, NI_e$ – розмір дивідендних виплат і чистого прибутку на підприємстві	
Інвестори та кредитори	Темп зростання вартості інвестованого капіталу (GRic) $GRic = \frac{IC_f}{IC_b}$	$IC_f, IC_b$ – інвестований капітал відповідно у фактичному та базовому періодах	Задоволення економічних інтересів інвесторів і кредиторів забезпечується зростанням вартості інвестованого капіталу, регулярністю та своєчасністю
Інвестори та кредитори	Рівень дивідендних виплат (Id) $Id = \frac{D_e}{NI_e}$	$D_e, NI_e$ – розмір дивідендних виплат і чистого прибутку на підприємстві	дивідендних і відсоткових виплат за умов їх прийнятного для ринку рівня
Клієнти	Рівень цін на кондитерську продукцію (Ip) $Ip = \frac{P_e}{P_i}$	$P_e, P_i$ – ціни на кондитерську продукцію порівняної якості відповідно підприємства і в середньому по ринку	Задоволення економічних інтересів клієнтів-споживачів забезпечується нижчим рівнем цін на кондитерську продукцію порівняно з аналогічною продукцією на ринку і не вступаю в протиріччя з інтересами підприємства, якщо темп реалізації продукції зростає
	Темп зростання обсягів продажів (GRs) $GRs = \frac{S_f}{S_b}$	$S_f, S_b$ – обсяги продажів кондитерської продукції у фактичному та базовому періодах відповідно	

Продовження табл. 2

1	2	3	4
	<p>Період оборотності дебіторської заборгованості (Prec)</p> $\text{Prec} = \frac{\overline{Rec}}{S_d}$	$\overline{Rec}$ , $S_d$ – середня величина дебіторської заборгованості за період і середньоденний обсяг продажів кондитерської продукції відповідно	<p>Задоволення економічних інтересів клієнтів-посередників забезпечується зростанням темпів продажів кондитерської продукції за умов дотримання платіжної дисципліни (або скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості)</p>
Постачальники	<p>Рівень закупівельних цін на сировину для виробництва кондитерської продукції (Isp)</p> $\text{Isp} = \frac{SP_e}{SP_i}$	$SP_e$ , $SP_i$ – закупівельні ціни на сировину для кондитерської продукції порівнянної якості підприємства і в середньому на ринку відповідно	<p>Задоволення економічних інтересів постачальників забезпечується збільшенням обсягів закупівель сировини для кондитерської продукції за умов дотримання платіжної дисципліни</p>
	<p>Темп зростання обсягів закупівель (GRp)</p> $\text{GRp} = \frac{P_f}{P_b}$	$P_f$ , $P_b$ – обсяги закупівель сировини для кондитерської продукції у фактичному та базовому періодах відповідно	
	<p>Період оборотності кредиторської заборгованості (Pr)</p> $\text{Pr} = \frac{\overline{Pay}}{P_d}$	$\overline{Rec}$ , $P_d$ – середня величина кредиторської заборгованості за період і середньоденний обсяг закупівель сировини для кондитерської продукції відповідно	



Продовження табл. 2

1	2	3	4
Держава та регулюючі організації	Темп зростання податкових надходжень (GRt) $GRp = \frac{T_f}{T_b}$	$T_f, T_b$ – обсяги податкових надходжень від підприємства кондитерської продукції у фактичному та базовому періодах відповідно	Задоволення економічних інтересів державних органів і регулюючих організацій забезпечується збільшенням обсягів податкових надходжень і зайнятості за наявності всіх дозвільних документів
	Темп зростання зайнятості (GRemp) $GRemp = \frac{Emp_f}{Emp_b}$	$Emp_f, Emp_b$ – кількість робочих місць на підприємстві кондитерської продукції у фактичному та базовому періодах відповідно	
Конкуренти	Темп зростання частки ринку (GRms) $GRms = \frac{MS_f}{MS_b}$	$MS_f, MS_b$ – ринкова частка підприємства кондитерської продукції у фактичному та базовому періодах відповідно	Задоволення економічних інтересів конкурентів забезпечується зменшенням ринкової частки інших учасників ринку за стабільних цін
Наукові організації	Темп зростання доходів від спільних проектів (GRis) $GRis = \frac{IS_f}{IS_b}$	$IS_f, IS_b$ – обсяги доходів наукової організації від спільних проектів із підприємством кондитерської продукції у фактичному та базовому періодах відповідно	Задоволення економічних інтересів наукових організацій забезпечується перевищенням обсягів доходів над обсягами витрат від спільних проектів
	Темп зростання витрат від спільних проектів (GRcs)	$CS_f, CS_b$ – обсяги витрат наукової організації від	

Продовження табл. 2

1	2	3	4
	$GRcs = \frac{CS_f}{CS_b}$	спільних проєктів із підприємством кондитерської продукції у фактичному та базовому періодах відповідно	
Засоби масової інформації	Темп зростання доходів від PR кондитерського підприємства (GRipr) $GRipr = \frac{IPR_f}{IPR_b}$	$IPR_f, IPR_b$ – обсяги доходів від PR кондитерського підприємства у фактичному та базовому періодах відповідно	Задоволення економічних інтересів ЗМІ забезпечується перевищенням обсягів доходів над обсягами витрат, пов'язаних із PR кондитерського підприємства
	Темп зростання витрат на PR кондитерського підприємства (GRcs) $GRcs = \frac{CPR_f}{CPR_b}$	$CPR_f, CPR_b$ – обсяги витрат на PR кондитерського підприємства у фактичному та базовому періодах відповідно	



**Рис. 1. Структурно-логічна послідовність оцінювання задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості**

Для наочності подання результатів оцінки задоволеності інтересів груп стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості пропонується формування відповідної матриці. При цьому інтереси стейкхолдера вважаються задоволеними, якщо всі умови забезпечення збалансованості інтересів були виконані, у протилежному випадку інтереси стейкхолдера вважаються незадоволеними. Ураховуючи вищевикладене, на рис. 1 автори подали структурно-логічну послідовність оцінювання задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості.

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що оцінка задоволення економічних інтересів стейкхолдерів – це важливий елемент у системі управління взаємодією зі стейкхолдерами підприємства. Гармонізація економічних інтересів стейкхолдерів і підприємства сприятиме їх продуктивній спільній праці. Запропонований інструментарій оцінювання задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості забезпечить управлінський персонал необхідною аналітичною інформацією про поліпшення взаємодії з ними.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є обґрунтування методичного інструментарію оцінювання соціальних та екологічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємства.

#### Список джерел інформації / References

1. Kavaliauskaite, V., Jucevicius, R. (2009), "Changes in social and business environment", *Harmonization of stakeholder interests in public and private partnerships*, Kauno Technologijos Universitetas, Kaunas, pp. 217-222.
2. Reynolds, S.J., Schultz, F.C., Hekman, D.R. (2006), "Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests", *Journal of Business Ethics*, Vol. 64(3), pp. 285-301.
3. Rustinsyah, R. (2018), "The power and interest indicators of the stakeholders of a Water User Association around Bengawan Solo River, Indonesia", *Data in Brief. Elsevier*, Vol. 19, pp. 2398-2403.
4. Susniene, D., Vanagas, P. (2007), "Means for Satisfaction of Stakeholders' Needs and Interests", *Inžinerinė ekonomika*, Vol. 5, pp. 24-28.
5. Chen, X., Teng, Y., Shen, L. (2009), "An Empirical Study on the Difference of Stakeholder Interests from the Perspective of Enterprise Growth", *Second International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling*, IEEE, pp. 3-8.
6. Feshchur, R.V., Tymoshchuk, M.R., Shyshkovskiy, S.V., Kopytko, S.B. (2018), "Formation of indicators system of evaluation of enterprises activity as process of their interaction with interested parties", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, Vol. 4(27), pp. 319-327.

7. Nichols, F. (2011), "The Accountability (Stakeholder) Scorecard: A Stakeholder-based Approach to "Keeping Score"", available at: <https://nickols.us/scorecard.htm>.

8. Figge, F., Schaltegger, S. (2000), *What Is Stakeholder Value? Developing a Catchphrase into Benchmarking Tool*, University of Luneburg and UNEP, Luneburg, 59 p.

**Краснокутська Наталія Станіславівна**, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Адреса: вул. Кирпичова, 2, м. Харків, Україна, 61002. Тел.: (057)707-65-39; e-mail: [krasnokutskaya.natalia@gmail.com](mailto:krasnokutskaya.natalia@gmail.com).

**Краснокутская Наталья Станиславовна**, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой менеджмента и налогообложения, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт». Адрес: ул. Кирпичева, 2, г. Харьков, Украина, 61002. Тел.: (057)707-65-39; e-mail: [krasnokutskaya.natalia@gmail.com](mailto:krasnokutskaya.natalia@gmail.com).

**Krasnokutska Nataliia**, Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of Management and Taxation Department, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Address: Kyrpychova str., 2, Kharkiv, Ukraine, 61002. Tel.: (057)707-65-39; e-mail: [krasnokutskaya.natalia@gmail.com](mailto:krasnokutskaya.natalia@gmail.com).

**Госн Салім Клімент**, асп., кафедра менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Адреса: вул. Кирпичова, 2, м. Харків, Україна, 61002. Тел.: (057)707-65-39; e-mail: [gsalim2100@gmail.com](mailto:gsalim2100@gmail.com).

**Госн Салим Климент**, асп., кафедра менеджмента и налогообложения, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт». Адрес: ул. Кирпичева, 2, г. Харьков, Украина, 61002. Тел.: (057)707-65-39; e-mail: [gsalim2100@gmail.com](mailto:gsalim2100@gmail.com).

**Ghosn Salim**, PhD student, Management and Taxation Department, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Address: Kyrpychova str., 2, Kharkiv, Ukraine, 61002. Tel.: (057)707-65-39; e-mail: [gsalim2100@gmail.com](mailto:gsalim2100@gmail.com).

DOI: 10.5281/zenodo.3264770